

Сичук Ольга Олександрівна

аспірантка кафедри педагогіки

Державного закладу «Південноукраїнський національний педагогічний університет

імені К. Д. Ушинського», Одеса, Україна

E-mail: sychuk_olga@ukr.netORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-5584-946X>**Технології та механізми антикризового управління в закладах освіти**

Антикризове управління є складним та актуальним напрямом діяльності будь-яких організацій у наш час, здійснення якого неможливе без використання технологій, інструментарію, методів та дотримання відповідного алгоритму. Метою дослідження є узагальнення й систематизація технологій та механізмів антикризового управління в закладах освіти.

Схарактеризовано технологію антикризового менеджменту, яка передбачає дотримання таких кроків: визначення негативних впливів з боку соціального або внутрішнього середовища; прогнозування послідовності можливих кризових явищ; складання плану дій з метою попередження проявів криз різного типу; опрацювання нормативних актів різних типів; підвищення кваліфікації педагогів; визначення заходів мінімізації впливу; проведення заходів із посилення конкурентоспроможності закладу освіти; сприяння запобіганню конфліктів у колективі, спрямовуючи його діяльність на подолання перешкод; посилення відповідальності співробітниками колективу щодо виконання посадових функцій; запровадження в закладі освіти постійного моніторингу стану педагогічної системи; розроблення стратегії з питань реалізації можливостей розвитку закладу освіти шляхом уникнення криз.

Механізми антикризового управління розглядаємо як комплекс правил, процедур, методів, моделей і форм, що спрямовані на запобігання або профілактику криз, зниження рівня негативних наслідків і збереження стабільності економічної системи. Механізмами антикризового управління визначено такі: економічні, організаційні, мотиваційні, правові, політичні. Проаналізовано складники механізму антикризового управління, серед яких: ініціативність під час розв'язання проблем і пошук кращих варіантів; оптимізм і впевненість у розв'язанні проблем; соціально-психологічний клімат у колективі; налагоджена корпоративна діяльність, пошук і підтримка інновацій; мотивація, орієнтація на антикризові заходи, економія ресурсів; обережність, аналіз ситуацій, професіоналізм.

Ключові слова: кризи, технології, механізми антикризового управління, антикризове управління, заклади освіти, методи.

Вступ. Здійснення будь-яких змін, як на рівні держави, так і на рівні різних організацій, підприємств, закладів освіти вимагають від керівників здійснення заходів та ухвалення рішень, від яких залежить подальший розвиток керованих ними об'єктів. Керівники повинні контролювати та відслідковувати ситуацію, прогнозувати подальший можливий розвиток подій, розробляти алгоритми та механізми, впроваджувати їх, ураховуючи обмеження в часі та вплив зовнішнього і внутрішнього середовища.

Зауважимо, що антикризове управління є відносно новим напрямом менеджменту, причиною його виникнення є поступове входження економіки в зону кризового розвитку, що і вимагає розроблення відповідного механізму, враховуючи особливості організацій. Усі заходи мають бути зосереджені на зменшенні кризових явищ та процесів.

Дослідження питань антикризового управління порушуються в працях учених різних напрямів, серед яких: інструменти антикризового управління (Т. Мостенська, Е. Юрій), антикризове управління в умовах воєнного стану (Л. Возьнюк, Л. Доброгорський), підходи та методи антикризового управління підприємством (К. Бліннікова, О. Гудзь, К. Докуніна, В. Прохорова, О. Сова, Є. Морозов, З. Шацька, В. Онісіфорова, В. Сідельнікова), здійснення антикризового управління на макро- і мезорівнях (І. Петрук), антикризове управління в умовах пандемії (О. Стешенко, В. Масалигіна), механізми антикризового управління (А. Погребняк), антикризове управління на регіональному рівні (О. Адамська), антикризове управління в освіті (Т. Сорочан, О. Поляк, О. Завгородня, Л. Козирева, С. Гіль) та ін.

Мета та завдання дослідження. Мета дослідження – узагальнення й систематизація технологій та механізмів антикризового управління в закладах освіти.

Задля досягнення мети вважаємо за доцільне розв'язання таких завдань:

- 1) систематизувати підходи до технологій антикризового управління;
- 2) узагальнити та схарактеризувати механізми антикризового управління;
- 3) розкрити етапи здійснення антикризового управління.

Матеріали та методи дослідження. У дослідженні використано теоретичні методи: аналіз, узагальнення й систематизацію наукових поглядів учених з метою характеристики механізмів та технологій антикризового управління.

Результати дослідження. У науковій літературі технологію антикризового управління розглядають як послідовність дій, що передбачає реалізацію механізму впливу на систему, метою якої є попередження, послаблення або подолання різних криз (Сорочан, 2009: 108–109).

Технологія антикризового управління передбачає дослідницько-аналітичну і соціально-організаційну діяльність, проте не можна її зводити лише до пошуку варіантів поведінки, оскільки вона в повній мірі передбачає здійснення всіх функцій, ролей і повноважень.

Зауважимо, що антикризове управління бере свій початок з керівництва підприємствами та організаціями різних галузей, зокрема прибуткових організацій. І. Яремко, Т. Мостенська, Е. Юрій, розглядаючи антикризове управління в закладах охорони здоров'я, зазначають, що його процедура відбувається таким чином: проведення моніторингу внутрішнього та зовнішнього середовища, врахування результатів; розроблення антикризової стратегії; оцінювання ймовірності настання несприятливих умов; ідентифікація передкризової ситуації; розроблення заходів із подолання/попередження криз; вибір інструментів; урахування обмежень, загроз тощо (Яремко, 2021: 275; Мостенська, 2019: 70).

На думку І. Безени, організаційною основою антикризового управління є саме управлінські рішення. З огляду на реалії освітньої та управлінської систем, обмеженість фінансових та інших ресурсів, проблеми з наданням об'єктивної оцінки стану ситуації та ризиками змістової стратегії діяльності особливе місце вчена надає технологіям і змісту антикризового управління в освітній системі, зазначаючи, що вони мають проходити послідовно, відповідально, професійно, швидко та ефективно (Безена, 2020: 29).

Ученими (Т. Сорочан, Т. Кучінка, О. Терновці) запропоновано технологію антикризового менеджменту в закладах освіти, що передбачає дванадцять кроків, а саме: визначення негативних впливів із боку соціального або внутрішнього середовища, які сприятимуть кризі та неможливості закладу освіти виконувати свої функції; прогнозування послідовності можливих кризових явищ; складання плану дій з метою попередження проявів криз різного типу, починаючи із заходів протидії кризам; опрацювання нормативних актів різних типів (юридичні, фінансові, кадрові, матеріально-технічні); більше уваги приділяти підвищенню кваліфікації педагогів з метою покращення соціального середовища, матеріальних та фінансових ресурсів; урахувати чинники, що можуть впливати та погіршувати стан педагогічної системи через кризи, визначати заходи мінімізації впливу; організовувати заходи з посилення конкурентоспроможності закладу освіти; спрямовувати діяльність колективу на позитивне, колегіальне, творче подолання перешкод; сприяти запобіганню та подоланню конфліктів у колективі, посиленню відповідальності співробітниками колективу щодо виконання посадових функцій; запровадити в закладі освіти постійний моніторинг стану педагогічної системи; розробити стратегію з питань реалізації можливостей розвитку закладу освіти шляхом уникнення криз (Сорочан, 2009: 109–111; Кучінка, 2023: 373–374).

Таким чином, будь-яка технологія антикризового управління передбачає врахування результатів діяльності організації загалом, аналіз діяльності колективу, можливих загроз/ризиків, складання плану дій для мінімізації або уникнення криз.

Здійснення будь-якої технології неможливе без використання і поєднання різного інструментарію. У науковій літературі учені визначають основні інструменти антикризового управління, серед яких: проведення моніторингу та діагностики за результатами показників стану організації, здійснення планування і розроблення антикризової стратегії, а також контролінг (Гришук, 2022: 20).

Л. Вознюк, О. Доброградський підтримують думку А. Гришука щодо моніторингу та діагностики стану закладів освіти в умовах війни, оскільки вважають їх провідним інструментом із коригування та забезпечення життєдіяльності організації. Учені визначають такі показники, як: організація освітнього процесу (організація дистанційної освіти, навчально-методичне забезпечення освітнього процесу, методи оцінювання, тривалість занять), фізична безпека суб'єктів освітнього процесу (створення безпечного освітнього середовища для учасників освітнього процесу), організація ефективної психологічної підтримки (заходи для учасників освітнього середовища, особлива увага внутрішньо переміщеним особам), функціональна ефективність педагогічного персоналу (готовність педагогів здійснювати освітню діяльність у різних умовах) (Вознюк, 2022: 51).

І. Безена наголошує на тому, що діагностування криз в освіті відбувається за допомогою відповідних аналітичних методів, які зосереджені на виявленні проблем освітньої системи; на слабких та ефективних місцях у діяльності; на оцінюванні рівня управлінського впливу на індикатори відхилень, якщо вони є від заданих параметрів; на визначенні й застосуванні нетрадиційних методів менеджменту для зниження негативного впливу та подолання наслідків після кризи; на визначенні тенденцій та розумінні важливості в послідовній системній діяльності до вирішення ситуації (Безена, 2020: 29).

Зазначимо, що в науковій літературі є поняття «механізм антикризового управління», який розкривається через сукупність заходів, важелів та інструментів. Науковці дефініцію «механізми антикризового управління» розглядають як: комплекс правил, процедур, методів, моделей і форм, що спрямовані на запобігання або профілактику криз, зниження рівня негативних наслідків і збереження стабільності економічної системи (Хлевицька, 2008); систему дій на об'єкт з метою досягнення бажаного результату, що передбачає поєднання елементів, внутрішню взаємодію яких призводить механізм у русі (Скібіцький, 2009); поєднання головних підсистем: підсистеми діагностики фінансового стану, оцінювання перспектив розвитку, підсистеми маркетингу, підсистеми антикризової інвестиційної політики, підсистеми управління персоналом, підсистеми виробничого менеджменту, підсистеми організації ліквідації підприємства, заходи виходу з кризи (Масенко, 2005: 11); сукупність елементів, що взаємопов'язані та взаємодоповнюють одне одного, узгоджена взаємодія яких сприяє виявленню, недопущенню та подоланню кризи, враховуючи вплив чинників зовнішнього і внутрішнього середовища (Погребняк, 2015).

Б. Шелегеда, О. Шарнопольська, М. Румянцев визначають головні складники механізму антикризового управління, серед яких: ініціативність під час розв'язання проблем і пошук кращих варіантів; оптимізм і впевненість у розв'язанні проблем; соціально-психологічний клімат у колективі; налагоджена корпоративна діяльність, пошук і підтримка інновацій; мотивація, орієнтація на антикризові заходи, економія ресурсів; обережність, аналіз ситуацій, професіоналізм (Шелегеда, 2013: 107).

А. Погребняк механізм антикризового управління розглядає через вплив зовнішніх та внутрішніх чинників, які передбачають урахування таких складників, як: діагностика кризових явищ, потреба антикризового управління, мета антикризових заходів, функції антикризового управління (загальні, специфічні), методи антикризового управління (тактичні, стратегічні), ресурси антикризового управління (матеріальні, фінансові, кадрово-інтелектуальні), інструменти та заходи антикризового управління (ухвалення рішень). Усе це повинно здійснюватись із дотриманням нормативно-правових актів та урахуванням принципів антикризового управління (Погребняк, 2015).

У дослідженні С. Бєлай (Бєлай, 2015: 108) представлено специфічні механізми антикризового управління, серед яких: економічні (фінансові інструменти антикризового управління), організаційні (інформаційна система антикризового управління), мотиваційні (мотивація виживання), правові (правовідносини в процесі реалізації заходів з реорганізації), політичні (економічна політика фінансового оздоровлення організації).

Не менш важливими є механізми антикризового управління в освіті в умовах реформування на регіональному рівні, які досліджує І. Безена. Перший з шести механізмів пов'язаний безпосередньо з організаційним посиленням аналітичного блоку публічної влади у сфері освіти, з виявленням кризових проблем, оптимізацією механізмів регулювання системи і визначенням прихованих ресурсів, які впливають на розвиток освіти в регіоні. Зміст другого механізму передбачає розбудову державно-громадського управління в процесах розв'язання проблем освітньої системи на місцевому рівні. Третій механізм впливає на нерозв'язані проблеми та прогалини поточного управління життєдіяльністю інфраструктури закладів освіти й ефективність діяльності освітньої сфери загалом. На зміст четвертого механізму мають вплив співпраця колективної, індивідуальної, міжгромадівської, міжрегіональної дії, які є основним партнерським ресурсом для ефективного розвитку регіону. П'ятим механізмом визначено розбудову нової моделі фінансового і ресурсного забезпечення освітнього середовища, розбудову ширшої мережі закладів освіти. Зміст шостого механізму пов'язаний із пошуком змісту і форм дистанційного навчання дітей початкової і базових шкіл у непередбачуваних ситуаціях (Безена, 2020: 33).

У науковій літературі зазначено, що метою забезпечення ефективної протидії кризовим явищам є процес антикризового управління, який обов'язково слід здійснювати, дотримуючись відповідного алгоритму. В. Маховка визначає дев'ять етапів, а саме: створення антикризової команди; здійснення діагностики та оцінка параметрів кризи; визначення мети і завдань, пошук шляхів і засобів виходу з кризи, визначення ресурсів; оцінювання потенціалу ресурсів та обмежень у часі на антикризове управління; розроблення програми антикризового управління; створення системи реалізації антикризової програми; впровадження антикризової програми, контроль за її виконанням; поточний аналіз доцільності запланованих заходів виходу із кризових ситуацій; розроблення заходів прогнозування і профілактики уникнення кризових ситуацій у майбутньому (Маховка, 2012: 220).

Висновки. Підсумовуючи погляди вчених, зазначимо, що процес антикризового управління є складним та важливим у діяльності будь-яких організацій, зокрема в закладах освіти. Механізми антикризового управління розглядаємо як комплекс правил, процедур, методів, моделей і форм, що спрямовані на запобігання або профілактику криз, зниження рівня негативних наслідків і збереження стабільності економічної системи. Визначено, що вплив на систему впровадження антикризового управління в закладах освіти має такі показники, як: час визначення необхідності впровадження антикризового управління; розроблена програма антикризового управління; команда з реалізації програми антикризового управління; керівництво закладу освіти, його вмотивованість та наполегливість; умови, під час яких упроваджується програма антикризового управління; стан діяльності закладу освіти, його кризи, загрози, сильні та слабкі сторони.

Ідентифіковано такі механізми антикризового управління: економічні, організаційні, мотиваційні, правові, політичні. Складниками механізму антикризового управління є: ініціативність під час розв'язання проблем, пошук альтернатив та надання переваги кращому варіанту; оптимізм і впевненість у розв'язанні проблем; соціально-психологічний клімат у колективі; налагоджена корпоративна діяльність, пошук і підтримка інновацій; мотивація, орієнтація на антикризові заходи, економія ресурсів; обережність, аналіз ситуацій, професіоналізм.

Література

Безена І. Механізми антикризового управління у сфері освіти в умовах реформування: регіональний аспект. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія : Державне управління.* 2020. Т. 31 (70) № 4. С. 28–34.

Бєлай С.В. Державні механізми протидії кризовим явищам соціально-економічного характеру : теорія, методологія, практика : монографія. Харків : Вид-во НАНГУ, 2015. 349 с.

Грищук А.І. Антикризове управління та його інструментарій. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/01/19.pdf>

Кучінка Т., Терновці О. Антикризове управління закладом освіти. *Актуальні проблеми обліково-аналітичного процесу в управлінні підприємницькою діяльністю* : Матеріали XI Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Мукачеве, 26 жовтня 2023 р.). Мукачеве, 2023. С. 373–374.

Масенко Б.П., Афонченкова Т.М. Антикризове управління : навч. посіб. Київ : Вид-во Європ. ун-ту, 2005. 264 с.

Маховка В.М. Процес, методи та функції антикризового управління на підприємстві. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки.* 2012. № 1. С. 219–225. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2012_1_43

Мостенська Т., Юрій Е. Інструменти антикризового управління. *Український журнал прикладної економіки.* 2019. Том 4. № 1. С. 64–72.

Погребняк А. Сутність складових елементів механізму антикризового управління на промисловому підприємстві. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут».* 2015. № 12. С. 300–310. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/45627>

Скибицький О.М. Антикризовий менеджмент : навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2009. С. 26–27.

Сорочан Т. Антикризовий менеджмент загальноосвітнього навчального закладу. *Директор школи, ліцею, гімназії.* 2009. № 3. С. 108–111.

Хлевицька Т.Б. Механізми антикризового управління в системі економічної безпеки підприємства. *Торгівля і ринок України* : тематичний збірник наукових праць. Донецьк : ДонНУЕТ, 2008. Вип. 26. Т. 1. С. 313–318.

Шелегеда Б.Г., Шарнопольська О.М., Румянцев М.В. Антикризове управління : навчальний посібник. Київ : ТОВ «ВРА «Епіцентр», 2013. 252 с.

Яремко І. Антикризове управління закладами сфери охорони здоров'я. *Молодий вчений.* 2021. № 11 (99). С. 272–277.

Technologies and mechanisms of crisis management in educational institutions

Cychuk Olga

PhD Student at the Department of Pedagogy
State Institution "South Ukrainian National Pedagogical University named
after K. D. Ushynsky", Odesa, Ukraine

Crisis management is a complex and relevant area of activity of any organization in our time, the implementation of which is impossible without the use of technologies, tools, methods and compliance with the relevant algorithm. The purpose of the study is to generalize and systematize technologies and mechanisms of crisis management in educational institutions.

The author characterizes the technology of anti-crisis management, which involves the following steps: identification of negative impacts from the social or internal environment; forecasting the sequence of possible crisis phenomena; drawing up an action plan to prevent the manifestations of various types of crises; elaboration of various types of regulations; advanced training of teachers; identification of measures to minimize the impact; and implementation of measures to enhance the competitiveness of an educational institution;

directing the activities of the team to overcome obstacles; promoting the prevention and overcoming of conflicts in the team; strengthening the responsibility of the team members for the performance of their job functions and the educational institution; introducing continuous monitoring of the state of the pedagogical system in the educational institution; developing a strategy for realizing the opportunities for the development of the educational institution by avoiding crises.

We consider crisis management mechanisms to be a set of rules, procedures, methods, models and forms aimed at preventing or averting crises, reducing the level of negative consequences and maintaining the stability of the economic system. The mechanisms of crisis management are defined as follows: economic, organizational, motivational, legal, and political. The author analyzes the components of the crisis management mechanism, including: initiative in solving problems and finding the best options; optimism and confidence in solving problems; socio-psychological climate in the team; well-established corporate activities, search and support for innovations; motivation, focus on anti-crisis measures, resource saving; caution, situation analysis, professionalism.

Keywords: crisis, technologies, mechanisms, crisis management, educational institution, methods.

References

Bezena, I. (2020). Mekhanizmy antykrizovoho upravlinnia u sferi osvity v umovakh reformuvannia : rehionalnyi aspekt [Mechanisms of anti-crisis management in the field of education in the conditions of reform: regional aspect]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriya: Derzhavne upravlinnia – Academic notes of TNU named after V.I. Vernadsky. Series: Public administration. Vols. 31 (70) №4*, pp. 28–34 [in Ukrainian].

Bielai, S. V. (2015). Derzhavni mekhanizmy protydii kryzovym yavyscham sotsialno-ekonomichnoho kharakteru : teoriia, metodolohiia, praktyka [State mechanisms for countering crisis phenomena of a socio-economic nature: theory, methodology, practice]. Kharkiv : Vyd-vo NANHU [in Ukrainian].

Hryshchuk, A. I. (2019). Antykrizove upravlinnia ta yoho instrumentarii [Anti-crisis management and its tools]. Retrieved from <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/01/19.pdf> [in Ukrainian]

Khlevytska, T. B. (2008). Mekhanizmy antykrizovoho upravlinnia v systemi ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Mechanisms of anti-crisis management in the system of economic security of the enterprise]. *Torhivlia i rynek Ukrainy : tematychnyi zbirnyk naukovykh prats – Trade and market of Ukraine: thematic collection of scientific papers. Donetsk : DonNUET. Issue. 26, Vols.1*. pp. 313–318 [in Ukrainian].

Kuchinka, T., & Ternovtsi, O. (2023). Antykrizove upravlinnia zakladom osvity. Aktualni problemy oblikovo-analitychnoho protsesu v upravlinni pidpriemnytskoio diialnistiu [Anti-crisis management of an educational institution. Current problems of the accounting and analytical process in the management of entrepreneurial activity]. *Materialy XI Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi internet-konferentsii (m. Mukachevo, 26 zhovtnia 2023 r.) – Materials of the XI International Scientific and Practical Internet Conference (Mukachevo, October 26, 2023)*. Mukachevo. pp. 373–374 [in Ukrainian].

Masenko, B. P., & Afonchenkova T. M. (2005). *Antykryzove upravlinnia [Anti-crisis management]*. Kyiv : Vyd-vo Yevrop. un-tu [in Ukrainian].

Makhovka, V. M. (2012). *Protses, metody ta funktsii antykryzovoho upravlinnia na pidpriemstvi [Process, methods and functions of anti-crisis management at the enterprise]*. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriya : Ekonomichni nauky – Bulletin of the Poltava University of Economics and Trade. Series: Economic sciences. Vols. 1. pp. 219–225*. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2012_1_43 [in Ukrainian]

Mostenska, T., & Yurii, E. (2019). *Instrumenty antykryzovoho upravlinnia [Tools of anti-crisis management]*. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky – Ukrainian Journal of Applied Economics. Issue 4. Vols 1. pp. 64–72* [in Ukrainian].

Pohrebniak, A. (2015). *Sutnist skladovykh elementiv mekhanizmu antykryzovoho upravlinnia na promyslovomu pidpriemstvi [The essence of the constituent elements of the anti-crisis management mechanism at the industrial enterprise]*. Retrieved from http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=evntukpi_2015_12_45 [in Ukrainian].

Skybytskyi, O. M. (2009) *Antykryzovyi menedzhment [Anti-crisis management]*. Kyiv : Tsentr uchbovoi literatury. pp. 26–27 [in Ukrainian].

Sorochan, T. (2009). *Antykryzovyi menedzhment zahalnoosvitnoho navchalnoho zakladu [Anti-crisis management of a general educational institution]*. *Dyrektor shkoly, litseiu, himnazii – Director of the school, lyceum, gymnasium. Vols. 3. pp. 108–111* [in Ukrainian].

Sheleheda, B. H., Sharnopolska, O. M., & Rumiantsev M. V. (2013). *Antykryzove upravlinnia [Anti-crisis management]*. Kyiv : TOV «VRA «Epitsentr» [in Ukrainian].

Yaremko, I. (2021). *Antykryzove upravlinnia zakladamy sfery okhorony zdorovia [Anti-crisis management of healthcare institutions]*. *Molodyi vchenyi – Young scientist. Vols. 11 (99) November. pp. 272–277* [in Ukrainian].

Accepted: August 28, 2024